



Commission de la
fonction publique
rapport annuel 2004
2005



TABLE DES MATIÈRES

Résumé	2
Introduction	3
<i>Message de la sous-ministre, secrétaire associée du Conseil des ministres, responsable du Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines et présidente de la Commission de la fonction publique .</i>	
Analyse de l'environnement	4
<i>Priorités du gouvernement.....</i>	<i>4</i>
<i>Examens des services publics clés</i>	<i>6</i>
<i>Planification axée sur les résultats</i>	<i>6</i>
<i>Vérification du renouvellement des ressources humaines au sein de la FPO</i>	<i>7</i>
<i>Examen des organismes centraux</i>	<i>7</i>
<i>Plan des ressources humaines applicable à la FPO</i>	<i>8</i>
RÉSULTATS STRATÉGIQUES	10
Une main-d'oeuvre compétente et innovatrice	10
<i>Recrutement.....</i>	<i>10</i>
<i>Stratégie de gestion du talent.....</i>	<i>11</i>
<i>Stratégie visant les jeunes et les nouveaux professionnels</i>	<i>12</i>
<i>Programme de stages de l'Ontario.....</i>	<i>12</i>
Un leadership dynamique	13
<i>Cadre de gestion et de leadership.....</i>	<i>13</i>
<i>Stratégie de rémunération.....</i>	<i>13</i>
<i>Relations syndicales-patronales</i>	<i>14</i>
<i>Sécurité des employés</i>	<i>14</i>
Une organisation axée sur l'apprentissage	14
<i>Stratégie d'apprentissage</i>	<i>15</i>
<i>Harmonisation de la formation</i>	<i>15</i>
<i>Initiative Excellence en gestion de projets.....</i>	<i>15</i>
Un milieu de travail souple qui mobilise les employés	16
<i>Santé, sécurité et mieux-être au sein de l'organisation</i>	<i>16</i>
<i>Stratégie de gestion des demandes de prestations à la CSPAAAT</i>	<i>17</i>
Un engagement à l'égard d'une fonction publique de qualité	17
<i>Idées et innovation.....</i>	<i>18</i>
<i>Reconnaissance</i>	<i>18</i>
<i>L'esprit d'entraide de la FPO.....</i>	<i>19</i>
Annexe A :	20
<i>Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines – Aperçu de la structure organisationnelle</i>	<i>20</i>
<i>Organigramme – Divisions.....</i>	<i>22</i>
Annexe B :	23
<i>Profil de la main-d'oeuvre</i>	<i>23</i>
Annexe C :	25
<i>Commission de la fonction publique.....</i>	<i>25</i>
Annexe D :	28
<i>Statistiques sur la fonction publique de l'Ontario, 2004-2005.....</i>	<i>28</i>

Résumé

La transformation de la fonction publique de l'Ontario (FPO) en une organisation plus efficace et efficiente est essentielle à la réalisation des trois priorités du gouvernement :

- La réussite des élèves
- L'amélioration de la santé
- Une société forte, une économie forte

Grâce à un examen détaillé des programmes, nous veillerons au respect de ces priorités et mettrons l'accent sur la gestion efficiente, la qualité et l'abordabilité de nos programmes et services actuels et futurs.

Lors de l'examen des services publics clés, on a trouvé des occasions de maximiser la valeur de ces services et d'améliorer leur prestation au public. Le gouvernement a uni ses efforts à ceux de ses partenaires fédéraux et municipaux afin de trouver des moyens de produire des résultats pour le public en intégrant et en harmonisant davantage les services offerts dans divers domaines.

La nomination, en avril 2004, de la sous-ministre et secrétaire associée du Conseil des ministres responsable de la stratégie de gestion des ressources humaines et de sa mise en oeuvre témoigne de l'importance que le gouvernement attache au travail et aux membres de la FPO. Dans le but de faciliter la réalisation des priorités du gouvernement, on réorganise la fonction liée aux ressources humaines au sein de la FPO afin que l'organisation puisse mettre l'accent sur les politiques stratégiques et la capacité de fonctionnement.

Le document intitulé *Rapport annuel 2004 du Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario* (appelé maintenant le vérificateur général de l'Ontario), déposé à l'Assemblée législative de l'Ontario le 30 novembre 2004, comprenait une vérification du renouvellement des ressources humaines au sein de la FPO. Bien que le vérificateur ait reconnu les résultats positifs obtenus dans certains domaines, il a conclu qu'il fallait apporter des améliorations dans divers secteurs, particulièrement l'accroissement de la capacité, la formation et le perfectionnement, ainsi que le mieux-être de l'organisation. Nous prévoyons que, lorsque le vérificateur général présentera son prochain rapport à l'Assemblée législative à l'automne 2006, un grand nombre des points qu'il a soulevés auront été réglés.

Dans le contexte décrit précédemment, nous élaborons la version finale d'un Plan des ressources humaines s'appliquant à la FPO. Ce plan vise à définir une perspective à long terme et des priorités opérationnelles à moyen terme qui nous aideront à atteindre notre objectif : *Un personnel dynamique et innovateur qui dispense des services publics de qualité.*

Introduction

Message de Michelle E. DiEmanuele, présidente de la Commission de la fonction publique

Je suis heureuse de présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour 2004-2005.

Au cours de la dernière année, nous avons misé sur les capacités existantes en matière de gestion des ressources humaines (RH) en créant une organisation centrale chargée d'assurer la prestation intégrée des services et initiatives touchant les RH au sein de la FPO.

Cette nouvelle organisation horizontale a pour but d'améliorer la reddition de comptes et d'accroître les connaissances en matière de relations de travail, de rémunération, d'avantages sociaux, d'apprentissage, de perfectionnement et de modernisation de la FPO. Parallèlement, elle jette les assises d'initiatives globales de modification de la prestation des services tout en fournissant une autorité commune aux ministères responsables.

Nous avons réalisé des progrès considérables au cours de notre première année de fonctionnement. Cette année stimulante a été marquée par un grand nombre de réalisations, dont certaines sont décrites dans le présent rapport, y compris les suivantes :

- l'élaboration d'un Plan des ressources humaines applicable à la FPO;
- l'établissement d'un ensemble normalisé de compétences en matière de leadership et de gestion;
- la mise sur pied d'initiatives élargies de recrutement, telles que le Projet pilote de recrutement pour le Nord;
- les progrès réalisés en vue de réorganiser la prestation des services de RH au sein de la FPO;
- la définition du mandat d'agents de négociation clés;
- la mise sur pied du Fonds pour l'innovation et la mobilisation de L'esprit d'entraide de la FPO, particulièrement pour venir en aide aux victimes du tsunami.

Le rôle que jouent les RH en vue d'assurer l'excellence de la prestation des services publics se manifeste non seulement dans les résultats que nous obtenons, mais aussi dans la façon dont nous cultivons nos valeurs communes et les intégrons à notre vie professionnelle de tous les jours au sein de la FPO.

Analyse de l'environnement

Priorités du gouvernement

En octobre 2003, le gouvernement de l'Ontario a annoncé la mise en oeuvre d'un vaste plan visant à réorganiser la prestation des services gouvernementaux dans la province. La transformation de la FPO en une organisation plus efficace et efficiente est essentielle pour atteindre cet objectif et assurer la prestation uniforme des programmes et des services.

Dans le rapport intitulé *Produire des résultats pour l'Ontario*, publié en octobre 2004, le gouvernement a établi trois priorités fondamentales : l'éducation, la santé et une économie forte. Ces priorités, et les résultats tangibles qui y sont associés, témoignent clairement du fait que la population est le principal atout de la province.

Le gouvernement entend prendre les mesures nécessaires pour que les Ontariennes et Ontariens aient un bon niveau d'éducation, soient en bonne santé et puissent participer à l'édification d'une économie prospère, car il croit que les progrès réalisés en ce sens amélioreront la qualité de vie de toute la population.

► La réussite des élèves

► L'amélioration de la
santé

► Une société forte,
une économie forte



Examens des services publics clés

Le gouvernement doit s'assurer que ses programmes et services sont bien gérés et que les Ontariennes et Ontariens tirent le maximum de leur investissement. Pour ce faire, il effectue un examen détaillé des programmes pour veiller à ce qu'ils demeurent alignés sur les priorités, qu'ils soient gérés de façon efficiente, qu'ils mettent l'accent sur la qualité et qu'ils soient abordables maintenant et à l'avenir.

Dans le budget provincial de 2004, le gouvernement s'est fixé comme objectif de réaliser des économies de 750 millions de dollars d'ici 2007-2008 en trouvant des moyens d'accroître l'efficacité au sein de tous les ministères. Ce processus faisait fond sur des examens horizontaux déjà en cours. En fait, la première tranche de 350 millions de dollars de l'objectif fixé pour les exercices ultérieurs est en cours de réalisation grâce à trois examens de ce genre, qui ont relevé les économies suivantes :

- 200 millions de dollars grâce à l'amélioration des processus utilisés pour les opérations internes du gouvernement et à la rationalisation des pratiques d'achat et de gestion de la chaîne d'approvisionnement;
- 100 millions de dollars grâce au regroupement des services et des applications dans le domaine de l'information et de la technologie de l'information et à une meilleure gestion des biens;
- 50 millions de dollars grâce à une réduction des coûts engagés pour les locaux.

En outre, le gouvernement étudiera plus à fond ses services de base et les activités interministérielles afin d'optimiser leur valeur et d'améliorer les services dispensés au public. Il a uni ses efforts à ceux de ses partenaires fédéraux et municipaux afin de trouver des moyens de produire des résultats pour le public grâce à une meilleure intégration et harmonisation des services dans divers secteurs. Cet engagement a été articulé dans le *protocole d'entente Canada-Ontario sur la collaboration à la prestation des services publics*. Ce protocole historique a été signé le 13 mai 2004 par les gouvernements fédéral et provincial.

Planification axée sur les résultats

La démarche que suit le gouvernement aux fins de la planification et de la budgétisation, qui était axée sur les activités des ministères, est maintenant axée sur les résultats obtenus à l'échelle du gouvernement. Elle vise à faire en sorte que les services publics demeurent abordables, à investir dans les secteurs prioritaires et à permettre au gouvernement de vivre selon ses moyens. Après avoir étudié ce que font d'autres territoires comme le Royaume-Uni, l'Ontario a défini une démarche à trois volets :

1. établir des priorités claires et des résultats mesurables à moyen terme, auxquels se greffent des stratégies permettant d'obtenir ces résultats;
2. intégrer ces résultats à un processus pluriannuel de planification et de budgétisation tenant compte de toutes les dépenses du gouvernement;
3. surveiller constamment le processus établi et tenir le public au courant des progrès réalisés à la lumière des attentes définies.

Vérification du renouvellement des ressources humaines au sein de la FPO

Bien que la FPO ait connu beaucoup de succès en ce qui concerne le renouvellement des ressources humaines, à l'issue d'une vérification du processus de renouvellement (rapport 2003-2004 déposé devant l'Assemblée législative de l'Ontario le 30 novembre 2004), le vérificateur a conclu que l'organisation « n'a pas suffisamment mis en oeuvre les stratégies de renouvellement et de revitalisation nécessaires pour atteindre ses objectifs¹ ».

Le vérificateur général de l'Ontario a indiqué qu'il fallait apporter des améliorations dans les secteurs suivants :

- *accroissement de la capacité* (recrutement, initiatives visant les jeunes, planification de la relève);
- *maintien en poste* (satisfaction au travail, stabilité de l'emploi, perfectionnement et avancement professionnels, relations avec les agents de négociation, reconnaissance et entrevues de fin d'emploi);
- *planification des RH et communication de l'information* (obligation de rendre compte des résultats, suivi et compte rendu des initiatives de gestion des RH);
- *formation et perfectionnement* (plans d'apprentissage et de perfectionnement, suivi de la formation, programmes de formation pangouvernementaux);
- *mieux-être de l'organisation* (absentéisme, heures supplémentaires).

Un certain nombre d'initiatives sont prévues ou en place afin de donner suite aux recommandations du vérificateur général, qui présentera son prochain rapport à l'Assemblée législative à l'automne 2006.

Examen des organismes centraux

On a entrepris un examen des organismes centraux du gouvernement de l'Ontario en août 2004 afin de déterminer s'il fallait modifier leur rôle et leurs processus pour que les ministères responsables reçoivent le soutien dont ils ont besoin pour obtenir les résultats escomptés.

À l'issue de cet examen, on a fait un grand nombre de constatations et de recommandations afin de rendre les activités de la FPO plus efficaces et plus efficientes. Il s'agit d'une étape importante de notre initiative permanente visant à réorganiser et à moderniser le gouvernement.

On a relevé les points suivants dans le cadre de l'examen :

- les ministères responsables ont besoin d'une plus grande souplesse et d'une meilleure reddition de comptes pour utiliser les ressources à leur disposition;
- il faut mieux intégrer les organismes centraux pour qu'ils constituent un interlocuteur unique lorsqu'ils font affaire avec les ministères responsables;
- l'intégration des systèmes et des processus permettrait de simplifier la prise de décisions par le Conseil des ministres et le Conseil de gestion du gouvernement.

Dès que le rapport a été publié, on a apporté des modifications et procédé à l'amélioration des processus dans le cadre du cycle normal des activités.

¹ Rapport annuel 2004 du Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario – 30 novembre 2004, p. 57
www.auditor.on.ca

Orientation stratégique des ressources humaines au sein de la FPO

Plan des ressources humaines applicable à la FPO

Pour consulter davantage les intervenants et le public et assurer une collaboration horizontale entre les ministères et d'autres paliers de gouvernement, il a fallu mettre en place un cadre global de type « une entreprise » applicable aux ressources humaines. Pour appuyer les priorités du gouvernement, la FPO élabore un Plan des ressources humaines indiquant clairement les résultats escomptés.

Ce plan vise cinq résultats clés qui nous permettront d'atteindre notre objectif global : *un personnel dynamique et innovateur qui dispense des services publics de qualité*. Ces résultats sont les suivants :

- une main-d'œuvre compétente et innovatrice;
- un leadership dynamique;
- une organisation axée sur l'apprentissage;
- un milieu de travail souple qui mobilise les employés;
- un engagement à l'égard d'une fonction publique de qualité.

Politiques opérationnelles pour la période comprise entre 2005 et 2008

Des consultations menées auprès des cadres et du personnel et le *Rapport annuel 2004 du Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario* ont révélé plusieurs enjeux clés auxquels fait face la FPO :

- pour répondre aux besoins en matière de leadership, il faut investir les fonds nécessaires et planifier le perfectionnement de la main-d'œuvre;
- en raison des caractéristiques démographiques de la FPO, il faut rééquilibrer les effectifs pour qu'il y ait une capacité suffisante à l'avenir;
- il faut absolument mobiliser les employés pour obtenir les résultats escomptés et accroître le rendement;
- il faut encourager l'établissement d'un milieu de travail sain et sûr où les employés sont épaulés et traités avec respect.

Après avoir étudié ces enjeux et la façon dont les principales organisations des secteurs public et privé y font face, nous avons défini trois priorités opérationnelles :

1. attirer des employés talentueux en nous dotant d'un avantage concurrentiel;
2. accroître notre capacité de maintenir une organisation de calibre international;
3. mobiliser tous les employés afin d'obtenir les résultats escomptés.

Priorité opérationnelle n° 1 – Attirer des employés talentueux en nous dotant d'un avantage concurrentiel

En raison de sa main-d'œuvre vieillissante et diversifiée et de l'évolution de ses valeurs professionnelles, la FPO doit redoubler d'effort pour être considérée comme un employeur de choix. Pour attirer de nouveaux employés et maintenir le personnel en poste, cette priorité opérationnelle met l'accent sur la capacité de recruter les employés recherchés ayant les compétences requises et occupant l'emploi qui leur convient. Les initiatives clés appuyant cette priorité ont pour but :

- d'attirer des employés talentueux en améliorant le recrutement;
- d'attirer des jeunes et des nouveaux professionnels dans la FPO et les maintenir en poste;
- de mettre en oeuvre une stratégie de rémunération totale compétitive.

Priorité opérationnelle n° 2 – Accroître notre capacité de maintenir une organisation de calibre international

Pour veiller à ce que les employés puissent passer à un niveau de rendement supérieur, cette priorité opérationnelle met l'accent sur le développement des compétences requises. Des recherches sur les meilleures pratiques ont révélé que les cadres jouent un rôle crucial et exercent une influence considérable sur leurs employés. Par conséquent, nous devons nous assurer que les cadres ont les compétences et les outils nécessaires pour diriger leurs employés. Les initiatives clés appuyant cette priorité ont pour but :

- d'établir un modèle de cadre-leader;
- d'adopter une stratégie d'apprentissage et une démarche harmonisée en matière d'apprentissage et de perfectionnement;
- de mettre en oeuvre une stratégie de gestion du talent.

Politique opérationnelle n° 3 – Mobiliser tous les employés afin d'obtenir les résultats escomptés

Il faut se pencher sur la mobilisation des employés pour maintenir une main-d'œuvre très performante. Selon une étude récente réalisée par Watson Wyatt et portant sur la mobilisation des employés, les travailleurs canadiens recherchent une culture à haute performance, ils veulent être mis au courant des décisions de nature opérationnelle et ils attachent de l'importance à la gestion du rendement. Les initiatives clés appuyant cette priorité ont pour but :

- de promouvoir les idées, l'innovation et la reconnaissance;
- d'améliorer la gestion du rendement;
- de promouvoir la santé et le mieux-être au sein de l'organisation.

Projet de réorganisation des services relatifs aux ressources humaines

La *réorganisation des services relatifs aux ressources humaines* est un des piliers sur lesquels repose le Plan des ressources humaines applicable à la FPO. En redéfinissant la prestation des services relatifs aux RH et en réorganisant les sources de connaissances en matière de RH au sein de la FPO, on contribuera à créer un modèle de prestation des services plus efficient et plus abordable qui aidera les cadres à atteindre leurs objectifs opérationnels.

Dans le cadre du *Projet de réorganisation des services relatifs aux ressources humaines*, on formulera, au printemps 2005, des recommandations visant à adopter un nouveau modèle de prestation des services relatifs aux ressources humaines au sein de la FPO. On prévoit que ce modèle sera mis en oeuvre en 2007. On souhaite ainsi transformer la fonction liée aux ressources humaines en une organisation horizontale intégrée et stratégique qui maîtrise les processus, est axée sur la clientèle et est en mesure de produire des résultats mesurables en matière de services.

RÉSULTATS STRATÉGIQUES

Tel qu'indiqué précédemment, le Plan des ressources humaines applicable à la FPO vise cinq résultats clés qui nous permettront d'atteindre notre objectif global : *un personnel dynamique et innovateur qui dispense des services publics de qualité*. Ces résultats sont conformes aux cadres stratégiques en matière de RH qui ont été décrits dans les rapports annuels précédents. Ils assurent une continuité et définissent une vision à long terme pour nos initiatives immédiates et à court terme.

- Une main-d'œuvre compétente et innovatrice
- Un leadership dynamique
- Une organisation axée sur l'apprentissage
- Un milieu de travail souple qui mobilise les employés
- Un engagement à l'égard d'une fonction publique de qualité

Une main-d'œuvre compétente et innovatrice

Nous nous dotons d'une main-d'œuvre pouvant relever les défis organisationnels d'aujourd'hui et de demain. En établissant le meilleur équilibre possible entre les nouveaux professionnels et les employés qualifiés d'expérience, nous créerons un milieu de travail où les employés assument leurs fonctions au bon moment parce qu'ils ont les compétences requises. La section suivante présente les points saillants d'initiatives prévues et en cours qui appuient la création d'une *main-d'œuvre compétente et innovatrice*.

Recrutement

Une stratégie unique et globale permettra de peaufiner et de rationaliser les pratiques d'embauche et nous rendra plus concurrentiels. De plus, elle fera en sorte que la FPO demeurera un employeur potentiel attrayant.

Par exemple, dans le cadre du *Projet de réorganisation des services relatifs aux ressources humaines*, on a lancé le *Projet pilote de recrutement pour le Nord* afin de mettre à l'essai un mécanisme de soutien complet en matière de recrutement destiné aux cadres hiérarchiques du Nord. Pour ce faire, on a eu recours à un mode de prestation horizontale des services.

Ce projet pilote, lancé le 31 janvier 2005 pour une durée de six mois, avait pour but de servir des cadres de 18 ministères travaillant dans le Nord de la province. Les premiers commentaires formulés par les cadres ont été très positifs. Pendant le premier mois du projet, on a reçu plus de 100 demandes de service provenant de divers ministères et bureaux.

L'*Examen du processus de recrutement* est un autre volet du *Projet de réorganisation des services relatifs aux ressources humaines*. Cet examen détaillé du processus de recrutement de la FPO mènera à l'élaboration de stratégies visant à simplifier et à moderniser le recrutement.

Des objectifs précis ont été fixés pour cet examen, notamment la rationalisation des processus administratifs afin de réduire le délai de recrutement et une meilleure utilisation de la technologie. Les recommandations devaient être présentées au printemps 2005.

Stratégie de gestion du talent

La FPO élaborera une *Stratégie intégrée de gestion du talent* qui remplacera le programme de gestion de la relève visant les cadres supérieurs. On planifie actuellement la mise en oeuvre de cette stratégie. On entend par la gestion du talent le processus permanent qui consiste à repérer, évaluer et développer le talent de façon systématique pour veiller à ce qu'on continue de disposer de la capacité de leadership nécessaire pour tous les postes clés et de développer cette capacité. La gestion du talent :

- aligne les objectifs opérationnels sur les besoins en matière de capital humain;
- va au-delà des initiatives traditionnelles de planification de la relève et de développement du leadership;
- met l'accent sur les connaissances, les compétences et les qualités dont l'organisation a besoin pour réussir;
- motive les employés qui occupent des postes de direction et les maintient en poste;
- recoupe les activités de recrutement et de maintien en poste.

On évaluera le Groupe des cadres supérieurs, qui sera intégré à une matrice de gestion du talent. On créera des groupes d'employés qui occupent des postes de direction selon les notes obtenues sur le plan de la performance, du potentiel et de l'état de préparation. On élabore actuellement des stratégies de gestion du talent et des programmes ciblés afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe.

Ces stratégies et programmes portent notamment sur :

- *le perfectionnement ciblé* – pour les employés qui doivent accroître leur performance afin de passer à un niveau de compétences supérieur;
- *le soutien de la performance* – pour les employés dont la performance est marginale ou faible.

Stratégie visant les jeunes et les nouveaux professionnels

La FPO élabore une *Stratégie visant les jeunes et les nouveaux professionnels*. Cette stratégie fait fond sur les initiatives actuelles qui ciblent ce segment du marché des talents comme le Programme de stages de l'Ontario et d'autres programmes ministériels et gouvernementaux connexes.

L'analyse démographique de la FPO a révélé qu'un grand nombre d'employés prendront leur retraite au cours des dix prochaines années, ce qui entraînera une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les postes de direction et de gestion et dans des domaines spécialisés clés.

La stratégie comprendra diverses initiatives visant à coordonner les activités stratégiques de planification des RH et à appuyer les programmes qui facilitent l'attraction, le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste de nouveaux professionnels. Elle a pour but :

- d'amener des jeunes à joindre les rangs de la FPO en mettant en oeuvre divers programmes de recrutement ciblés comme des stages, des placements dans le cadre de programmes coopératifs et des emplois d'été;
- de faire connaître la FPO en tant qu'employeur de choix;
- de maintenir en poste les nouveaux employés talentueux en lançant diverses initiatives d'apprentissage, de perfectionnement, de cheminement de carrière, de mentorat et d'assistance professionnelle.

Programme de stages de l'Ontario

Le Programme de stages de l'Ontario vise à recruter des diplômés récents de niveau collégial et universitaire afin de combler les pénuries de main-d'œuvre qualifiée. En 2005, la FPO a embauché 135 stagiaires, qui ont occupé des postes dans les domaines suivants : planification des finances et des activités, communications, prestation électronique des services, ressources humaines, technologie de l'information, relations de travail et élaboration des politiques.

Le Programme de stages de l'Ontario demeure un moyen efficace d'attirer de nouveaux professionnels dans la FPO. En moyenne, 75 pour 100 des stagiaires qui terminent le programme trouvent un emploi au sein de la FPO.

Un leadership dynamique

Pour concrétiser sa vision, la FPO a besoin de leaders déterminés à obtenir des résultats et ayant de très bonnes compétences sur le plan humain. Ces personnes peuvent influencer l'évolution de l'organisation et s'assurer que ses objectifs sont atteints. Pour accomplir leurs tâches, elles bénéficient d'initiatives qui reconnaissent et encouragent les efforts qu'elles déploient en vue de réaliser le programme du gouvernement et de respecter l'orientation stratégique de l'organisation. La section suivante présente les points saillants d'initiatives prévues et en cours qui appuient le développement d'un *leadership dynamique*.

Cadre de gestion et de leadership

Soucieuse de reconnaître l'importance de la gestion et du leadership, la FPO coordonne les initiatives de l'organisation visant à promouvoir l'excellence en matière de gestion. On veut ainsi s'assurer que les cadres de tous les niveaux ont d'excellentes compétences en matière de gestion et de leadership.

Nous avons défini une série de compétences en matière de gestion et de leadership qui établissent un juste équilibre entre les compétences centrées sur les tâches et celles axées sur les personnes. De plus, nous avons élaboré un programme d'études pour appuyer et développer une culture où le leadership est reconnu à tous les niveaux de l'organisation.

Stratégie de rémunération

En 2004-2005, on a commencé à élaborer la *stratégie de rémunération totale*, qui sera en place en 2005-2006. Cette stratégie orientera l'élaboration des futurs régimes de rémunération.

En se fondant sur les principes établis dans la stratégie de rémunération, la FPO élaborera un processus permettant de suivre la position concurrentielle des salaires, de la rémunération au rendement, des avantages sociaux et des régimes de retraite, soit notre position en matière de rémunération totale. La stratégie orientera l'élaboration de nouveaux plans d'évaluation des emplois et la refonte des régimes de rémunération. En outre, elle fournira une perspective à long terme en ce qui concerne le lien entre les divers groupes d'employés, notamment pour ce qui est des similitudes ou des différences connues au chapitre de la conception des régimes.

On aura recours à la stratégie pour établir un régime d'indemnisation qui saura attirer et maintenir en poste des employés ayant les compétences nécessaires pour s'acquitter de toutes les fonctions au sein de l'organisation.

Systèmes d'évaluation des emplois

On élabore actuellement de nouveaux systèmes d'évaluation des emplois pour deux unités de négociation. On a élaboré et mis à l'essai un nouveau plan d'évaluation des emplois visant les employés représentés par l'Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (AEEGAPCO). En 2005-2006, l'employeur utilisera ce plan pour évaluer tous les emplois faisant partie de cette unité. Le plan salarial connexe sera négocié au début de 2006.

On procède actuellement à l'élaboration et à la mise à l'essai d'un nouveau système visant les employés civils de la Police provinciale de l'Ontario (OPP).

Nous entreprendrons l'élaboration d'un nouveau système d'évaluation des emplois visant les cadres supérieurs et intermédiaires en 2005-2006. On prévoit que ce système modernisera et simplifiera le processus d'évaluation des emplois et débouchera sur une structure salariale et un système de primes révisés fondés sur les principes énoncés dans notre stratégie de rémunération.

En plus d'élaborer de nouveaux systèmes d'évaluation des emplois, on analyse le modèle de gouvernance de la classification pour veiller à ce que les processus décisionnels et les mécanismes de reddition de comptes produisent des résultats de qualité et assurent en permanence une gestion efficace.

Relations syndicales-patronales

La FPO poursuit ses initiatives visant à établir des relations plus ouvertes et transparentes avec ses agents de négociation. Par exemple, elle organise des séances de formation conjointes réunissant les syndicats et le patronat et portant sur la résolution précoce des conflits par l'entremise des comités des relations de travail et des comités ministériels d'examen des griefs, ainsi que des séances de formation sur les démarches basées sur les intérêts s'adressant aux comités centraux mixtes.

Sécurité des employés

On effectue des vérifications de sécurité du personnel depuis plusieurs années pour divers postes au sein des ministères et organismes du gouvernement de l'Ontario. Le renforcement du processus de sécurité des employés de l'organisation s'inscrit dans le cadre de pratiques modernes de gestion des risques et de recrutement visant à atténuer les préoccupations croissantes concernant le vol d'identité et la fraude d'identité et à régler les questions générales qui ont trait à la sécurité.

On envisage de mettre en oeuvre une politique visant à effectuer des enquêtes de sécurité sur le personnel afin de maintenir la confiance du public. Cette politique concrétisera l'engagement du gouvernement d'assurer la sécurité du public, de ses employés, des intervenants, de ses biens et de ses processus opérationnels. Elle harmonisera les pratiques utilisées actuellement à l'échelle de la FPO et s'appliquera, au début, aux programmes prioritaires.

Une organisation axée sur l'apprentissage

L'apprentissage est essentiel pour que la FPO puisse s'adapter aux nouveaux défis et faire face à l'évolution de la demande et des attentes. En appuyant l'apprentissage à tous les échelons de l'organisation, nous pourrons faire face à l'évolution de la demande à l'égard de la fonction publique et nous adapter aux nouvelles technologies, à la nouvelle réalité démographique, aux facteurs économiques et à la complexité accrue des questions d'intérêt public. La section suivante présente les points saillants des initiatives prévues et en cours qui appuient le développement d'une *organisation axée sur l'apprentissage*.

Stratégie d'apprentissage

L'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie d'apprentissage intégrée applicable à la FPO vont bon train. Cette stratégie définit le cadre qui :

- augmentera la valeur de notre investissement dans l'apprentissage;
- établira une structure de gouvernance permettant de rendre davantage de comptes concernant la formation à l'échelle de la FPO;
- permettra de mieux cibler l'apprentissage en fonction des défis auxquels nous faisons face en matière de gestion du talent;
- permettra de former des partenariats plus efficaces avec des organisations des secteurs public et privé.

Harmonisation de la formation

La FPO consolide et harmonise les activités de formation à l'échelle de l'organisation pour s'assurer qu'il n'y a pas de chevauchements et que les fonds qui y sont consacrés sont investis dans des programmes essentiels auxquels tous les employés ont accès. Le rapport portant sur la phase I de cette initiative donnait un aperçu qualitatif des activités de formation de la FPO et recommandait des moyens d'harmoniser les activités réalisées à l'échelle des ministères et celles réalisées à l'échelle du gouvernement.

On recommande à court terme de créer un site intégré à partir duquel on pourrait accéder à tous les cours de formation offerts à l'échelle du gouvernement. La FPO étudie diverses façons de gérer du mieux possible les coûts de formation. Ces options sont en cours d'élaboration et d'approbation.

Initiative Excellence en gestion de projets

Un grand nombre de projets réalisés au sein de la FPO nécessitent la collaboration de plusieurs ministères et partenaires externes. C'est pourquoi on met de plus en plus l'accent sur la gestion de projets, car elle permet d'appuyer les changements stratégiques et les personnes qui, dans le cadre des projets qu'elles réalisent, dirigent les initiatives de transformation. Dans cette optique, nous avons pris les mesures suivantes :

- Nous avons conçu un outil en ligne, *le Cadre et la méthodologie d'intégration de la gestion de projets au sein de la FPO*. Ce guide étape par étape a pour but d'intégrer la gestion de projets et les changements humains et organisationnels afin d'accorder un soutien pratique aux employés de la FPO qui travaillent à des projets, quel que soit leur niveau.



- Nous avons rendu public *un Cadre et curriculum d'apprentissage de la gestion de projets de la FPO* et conçu cinq cours sur la gestion de projets adaptés aux besoins de la FPO. On souhaite ainsi créer un groupe de spécialistes ayant les compétences nécessaires pour mener à bien divers projets.
- Nous avons favorisé le réseautage, l'échange d'idées ainsi que le partage de connaissances et des leçons tirées.
- Nous avons favorisé la mise sur pied plus rapide de projets en publiant un *Guide d'appui logistique au démarrage des projets* et en créant des équipes d'intervention virtuelles qui facilitent l'acquisition de locaux et d'installations. On peut également obtenir de l'aide pour l'obtention d'outils de technologie de l'information et d'autres biens et services.
- Enfin, nous avons conçu une base de données pour repérer plus facilement et plus rapidement les personnes ayant des compétences en gestion de projets.

Un milieu de travail souple qui mobilise les employés

Pour établir un milieu de travail où les cadres et les employés ont des valeurs communes, il faut miser sur la diversité, l'honnêteté, l'intégrité et la faculté d'adaptation au changement. Un milieu de travail souple qui mobilise les employés crée un sentiment d'appartenance, établit un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle et permet aux employés d'accomplir leurs tâches du mieux possible. La section suivante présente les points saillants d'initiatives prévues et en cours qui appuient l'établissement d'un *milieu de travail souple qui mobilise les employés*.

Santé, sécurité et mieux-être au sein de l'organisation

Au cours de la dernière année, la FPO a mis l'accent sur la réduction de l'absentéisme et la gestion des limitations fonctionnelles en raison de la hausse du nombre et de la complexité des cas de retour au travail et des demandes d'adaptation des emplois, ainsi que de l'évaluation des pratiques de gestion de l'absentéisme présentée dans le *Rapport annuel 2004 du Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario*.

Dans son rapport, le vérificateur a indiqué que le nombre de jours de congé de maladie pris chaque année dans la FPO est relativement stable et comparable à celui affiché dans d'autres administrations du secteur public. Toutefois, des améliorations pourraient être apportées aux systèmes utilisés pour gérer l'absentéisme. Nous prenons des mesures en ce sens.

Il est essentiel d'élaborer un cadre stratégique applicable à la santé et au mieux-être au sein de l'organisation afin de cultiver et de maintenir un milieu de travail sain et sûr où les employés sont traités avec respect. Ce cadre pluriannuel intégrera les politiques et programmes existants, soulignera les lacunes et indiquera les mesures prioritaires qu'il faudra prendre. On accordera une attention particulière à la gestion des limitations fonctionnelles.

Au départ, on accordera la priorité à la mise en oeuvre d'une Stratégie de gestion des demandes de prestations à la Commission de la sécurité professionnelle et de

l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) et à l'amélioration de la gestion de l'assiduité, de l'adaptation des emplois et du retour au travail.

Stratégie de gestion des demandes de prestations à la CSPAAT

La FPO a élaboré une initiative stratégique pluriannuelle portant sur certains aspects de la gestion, à l'échelle de la fonction publique, des demandes de prestations à la CSPAAT. Cette stratégie pourrait :

- améliorer la gestion des demandes de prestations;
- mieux soutenir les travailleurs blessés;
- entraîner des économies considérables grâce à l'amélioration des pratiques de paiement et au retour au travail hâtif et sûr des travailleurs blessés.

Cette stratégie est fondée sur une vision globale inspirée par les meilleures pratiques de l'industrie en matière de gestion des demandes de prestations et des limitations fonctionnelles. Cette vision doit prévoir l'adoption de pratiques d'intervention et de gestion des cas plus proactives qui reposent sur les quatre « piliers » suivants :

1. *La gouvernance et la reddition de comptes* : Transformation de la structure de gouvernance qui régit les questions relatives à la CSPAAT au sein de la FPO. Pour ce faire, il faut définir les rôles, les responsabilités et les mécanismes de reddition de comptes aux fins de la gestion des cas, tant au niveau ministériel que gouvernemental; adopter des mesures favorisant le retour hâtif au travail; et gérer les relations avec la CSPAAT.
2. *Les pratiques et procédures financières* : Réorganisation des pratiques financières pour faciliter le contrôle, à l'échelle du gouvernement, de la gestion financière des activités de la FPO et des organismes concernés ayant trait à la CSPAAT.
3. *Initiatives de prévention* : Réalisation d'initiatives proactives qui favorisent une réduction du nombre de demandes de prestations présentées à la CSPAAT. Ce volet et les activités axées sur un retour au travail hâtif et sûr faciliteront la réduction, voire l'élimination, des demandes de prestations se rapportant à une maladie ou à un accident qui a occasionné un arrêt de travail.
4. *Infrastructure technologique* : Mise au point, au sein de la FPO, d'une plateforme technologique servant à la gestion des demandes présentées à la CSPAAT et permettant de se raccorder aux systèmes de la CSPAAT à l'avenir.

Un engagement à l'égard d'une fonction publique de qualité

Les principaux facteurs qui favorisent la mobilisation des employés comprennent les initiatives de consultation et de participation. En favorisant l'innovation au sein d'une organisation, on contribue à sa bonne santé et on rend la carrière des employés plus enrichissante. De plus, les idées formulées par les employés d'expérience peuvent déboucher sur de meilleures solutions axées sur les résultats qui répondent aux besoins du public. La section suivante présente les points saillants d'initiatives prévues et en cours qui appuient un *engagement à l'égard d'une fonction publique de qualité*.

Idées et innovation

La *campagne Idées de la FPO* reposait sur la conviction que les meilleures idées pour améliorer la prestation des services et obtenir les meilleurs résultats proviennent souvent des personnes qui connaissent et font le travail. C'est pourquoi le gouvernement a invité tous les employés de la FPO à faire part de leurs suggestions et idées sur de nouveaux moyens de dispenser les services publics.

En 2003, près de 12 000 soumissions ont été présentées dans le cadre de la *campagne Idées de la FPO*. Près de 55 pour 100 d'entre elles étaient conformes aux modalités établies. Les ministères ont ensuite déterminé quelles idées pourraient être mises en oeuvre.

Les ministères nous ont dit que 37 pour 100 des idées n'étaient pas nouvelles ou étaient en cours de mise en oeuvre. On peut en tirer deux conclusions : que les employés fournissent des idées réalisables qui contribueront à dispenser de meilleurs services à la population de l'Ontario; et que l'on peut améliorer la façon dont on informe les employés des nouvelles initiatives.

Dans l'immédiat, on peut évaluer la réussite de la *campagne Idées de la FPO* à l'aide du taux de participation. Pour déterminer la réussite à long terme, on pourra étudier les suggestions des employés qui auront été mises en oeuvre et qui auront eu une incidence concrète.

La *campagne Idées de la FPO* a été intégrée au *Fonds pour l'innovation* pour créer le *Programme d'innovation et de reconnaissance*, qui contribuera à instaurer une culture de l'innovation permanente au sein de la FPO. On s'assurera ainsi que les employés peuvent faire part de leurs idées à longueur d'année. En outre, le *Fonds pour l'innovation* deviendra le moyen de prendre connaissance des idées des employés.

Le *Fonds pour l'innovation* favorisera l'instauration d'une culture de l'innovation au sein de la FPO en appuyant, reconnaissant et récompensant les efforts des employés qui trouvent des moyens novateurs de régler les questions auxquelles fait face la FPO. En 2004, 17 propositions ont été présentées avec succès au sein de la FPO dans le cadre du *Fonds pour l'innovation*. Dans tous les cas, les projets ont permis de réaliser des économies ou d'améliorer les services ou les deux.

Reconnaissance

Le *Fonds pour la reconnaissance* a été créé en 2004 pour appuyer et reconnaître les réalisations exceptionnelles au sein de la FPO. Il visait également à permettre l'instauration d'une culture où l'on reconnaît sincèrement et régulièrement les contributions des employés.

Dans son rapport sur le renouvellement des ressources humaines, le vérificateur provincial a déclaré : « Il a été démontré que la reconnaissance motive le personnel, aide à remonter le moral des employés et à accroître leur productivité, favorise le maintien en poste et réduit même l'absentéisme ». Il a recommandé à la FPO « d'élargir les programmes, formels et informels, d'évaluation et de reconnaissance des

employés² ». En nous inspirant du *Fonds pour la reconnaissance*, nous élaborons une stratégie plus large qui établira des normes de reconnaissance formelle et informelle s'appliquant à l'ensemble de l'organisation.

L'esprit d'entraide de la FPO

La campagne L'esprit d'entraide de la FPO a été lancée pour promouvoir la santé et le mieux-être des employés par l'entremise d'activités comme la course de canots dragons. En 2003, la campagne a été réorientée pour mettre l'accent sur le bénévolat communautaire et, en 2004, l'équipe responsable de la campagne a mobilisé les employés de la FPO pour construire une maison pour une famille d'Ottawa dans le besoin sous les auspices de l'organisme Habitat pour l'humanité.



Les employés de la FPO ont participé à un large éventail d'activités bénévoles, notamment celles visant à venir en aide aux victimes du tsunami au début de 2005. La campagne L'esprit d'entraide de la FPO encourage la participation à diverses activités qui, en plus de contribuer au bien-être de la collectivité, procurent aux employés un sentiment de fierté et de satisfaction.

² Rapport annuel 2004 du Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario – 30 novembre 2004, pp. 71-72 www.auditor.on.ca

Annexe A :

Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines – Aperçu de la structure organisationnelle

Le Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines (CDLGRH) est un organisme central, dont la création a été annoncée en juin 2004, chargé de mettre en oeuvre des initiatives et de fournir des services intégrés relatifs aux ressources humaines au sein de la fonction publique de l'Ontario.

Le CDLGRH est le fruit d'une initiative de remaniement des fonctions et des ressources au cours de laquelle on a réuni 19 directions des ressources humaines et deux unités des politiques ministérielles pour créer cinq divisions. Cette initiative a permis :

- de renforcer les liens entre les directions des ressources humaines et d'uniformiser leurs processus;
- d'accroître la mise en commun des meilleures pratiques;
- d'accroître la capacité d'établir un juste équilibre entre les priorités en matière de RH et les activités ministérielles relatives aux RH afin d'appuyer les initiatives de réorganisation ou de planification axée sur les résultats;
- d'assurer une responsabilisation horizontale en ce qui concerne les services relatifs aux RH;
- de disposer d'une plus grande souplesse pour réaffecter des ressources afin d'atténuer les pressions découlant de la charge de travail et de faire face aux nouveaux enjeux.

La Division du leadership et de l'apprentissage est chargée d'instaurer une culture axée sur le leadership et la gestion à l'échelle du gouvernement. Elle doit également élaborer et mettre en oeuvre une stratégie d'apprentissage pleinement intégrée qui permettra au CDLGRH d'accroître la valeur de l'investissement dans l'apprentissage et de mieux cibler ses initiatives d'apprentissage afin de relever les défis en matière de planification de la relève.

Le Centre pour la réorganisation, l'innovation et l'excellence est chargé de gérer les initiatives de réorganisation de la FPO en mettant en place des systèmes et des processus de gestion du changement à l'échelle de l'organisation. Il a également pour mandat d'établir et d'appuyer une culture dynamique de l'innovation et de l'excellence et d'instaurer un sentiment de fierté à l'égard d'une fonction publique de qualité en concrétisant la vision et les valeurs de la FPO, en veillant à ce que le personnel se comporte de façon professionnelle et en mobilisant ce dernier.

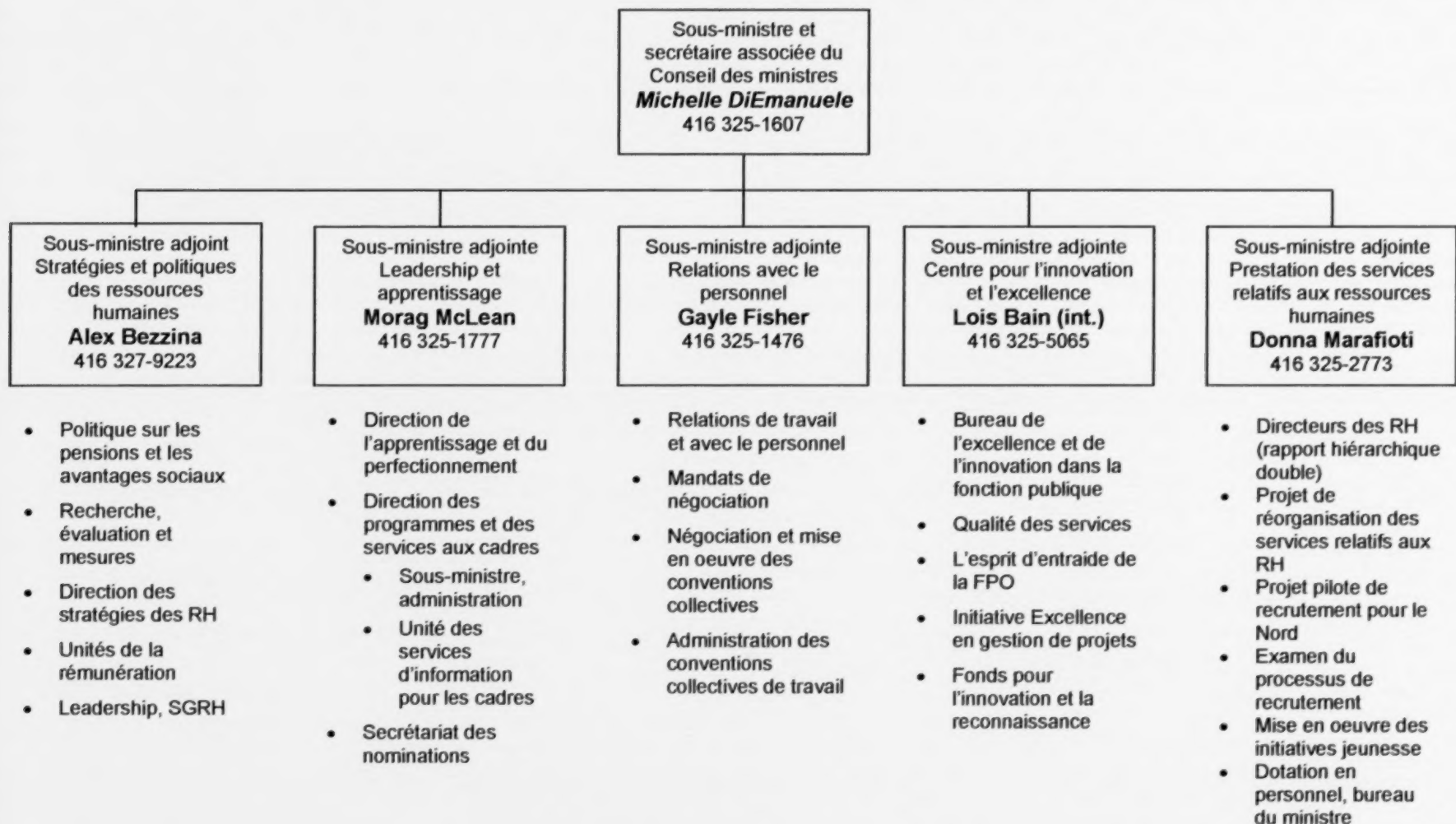
La Division des stratégies et des politiques des ressources humaines joue un rôle clé dans la mise en oeuvre de diverses politiques qui appuient le mandat du CDLGRH. Elle mettra l'accent notamment sur la politique régissant la rémunération et les avantages sociaux, la recherche et les mesures afin d'appuyer une fonction publique saine et productive.

La Division des relations avec le personnel s'occupe des relations avec le personnel et les syndicats. Elle représente la Couronne en tant qu'employeur des employés de l'unité de négociation et gère les relations avec le personnel ne faisant pas partie d'une unité de négociation. Elle aidera l'employeur à élaborer les mandats de négociation, ainsi qu'à négocier et à mettre en oeuvre les conventions collectives.

La Division de la réorganisation des services – RH fournit des services généraux et de première ligne relatifs aux ressources humaines. Les directeurs ministériels des ressources humaines et leur personnel continueront de relever du directeur général de l'administration de leur ministère et de cette nouvelle division par l'entremise du sous-ministre adjoint, Division de la réorganisation des services – RH.

Organigramme – Divisions

Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines 2004-2005

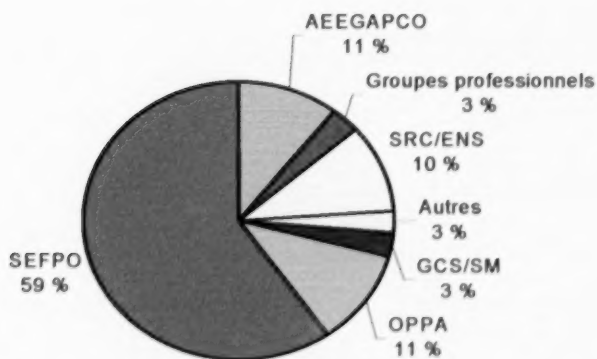


Annexe B :

Profil de la main-d'oeuvre

La FPO négocie des conventions collectives avec huit agents de négociation, qui représentent environ 84 pour 100 de sa main-d'oeuvre. Le Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) est l'agent de négociation qui représente le plus grand nombre d'employés (environ 59 pour 100).

Profil de la main-d'oeuvre : mars 2005



Groupes d'employés (selon la convention collective, date d'expiration entre parenthèses) :

AEEGAPCO : Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (31 mars 2006)

SEFPO : Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (31 déc. 2004)

Groupes professionnels :

AOPDPS : Association of Ontario Physicians and Dentists in the Public Service (31 déc. 2004)

AAC : Association des avocats de la Couronne (31 déc. 2004)

OCAA : Ontario Crown Attorneys' Association (31 déc. 2004)

PEGO : Ingénieurs gouvernement de l'Ontario (30 juin 2005)

OPPA : Association de la Police provinciale de l'Ontario (personnel civil) (31 déc. 2005)

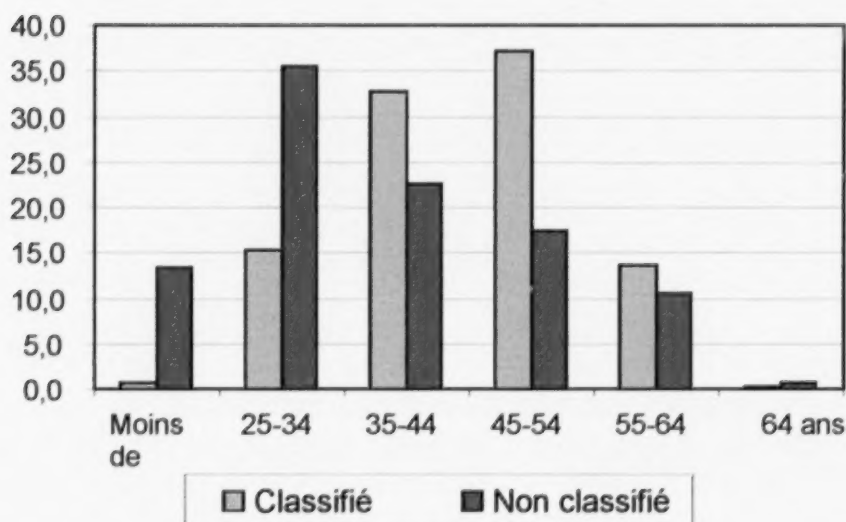
OPPA : Association de la Police provinciale de l'Ontario (personnel en uniforme) (31 déc. 2005)

SRC/ENS : Système de rémunération des cadres/Employés non syndiqués

GCS/SM : Groupe des cadres supérieurs et sous-ministres

Autres : Comprend les autres enseignants et les emplois ne faisant pas partie des catégories ci-dessus.

Répartition du personnel classifié et non classifié selon l'âge



En mars 2005, l'âge moyen des employés de la FPO (tous les employés) était de **43,7 ans**.
En mars 2005, l'âge moyen des employés classifiés de la FPO était de **44,7 ans**.
En mars 2005, l'âge moyen des employés non classifiés de la FPO était de **39,4 ans**.

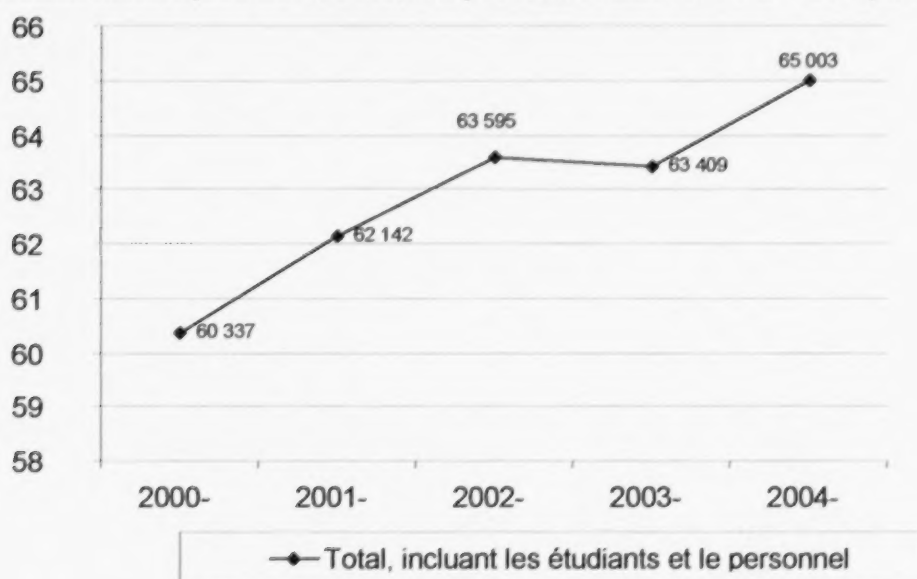
Remarque : Le nombre d'employés de la FPO représente les employés engagés en vertu de la *Loi sur la fonction publique* et payés à partir du compte des traitements et salaires du gouvernement.

Selon les données du recensement de 2001 de Statistique Canada³, la population d'âge actif de la province est de plus en plus composée de personnes plus âgées. Le nombre de personnes âgées de 25 à 34 ans, qui font partie du groupe d'âge actif plus jeune, a diminué de 14 pour 100 au cours des dix dernières années. En même temps, la population âgée de 45 à 64 ans, qui correspond au groupe d'âge actif plus âgé, a augmenté de 34 pour 100. On prévoit que ce dernier groupe d'âge connaîtra un autre gain de 34 pour 100 au cours des dix prochaines années.

Les données de Statistique Canada sur la population active indiquent que l'âge moyen de la population active de l'Ontario (recensement de 2001 – personnes qui étaient soit employées, soit en chômage pendant la semaine ayant précédé le jour du recensement) était de **38,9 ans**.

³ *Statistiques sur la population de l'Ontario – source : Recensement de 2001 de Statistique Canada, profil selon l'âge et le sexe, provinces et territoires, Ontario*
http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/age/on_f.cfm

Niveaux historiques de dotation en personnel dans la FPO - ETP (mars 2005)



Le nombre d'employés dans la fonction publique de l'Ontario (FPO) a diminué considérablement depuis le début des années 1990. Depuis mars 1992, la première année pour laquelle on a des données comparables sur la taille de l'effectif, le nombre d'employés est passé de 86 608 à 65 003 en mars 2005. *(Toutefois, ce chiffre varie lorsqu'on tient compte des étudiants et du personnel saisonnier.)*

Annexe C :

Commission de la fonction publique

Énoncé de valeurs de la FPO

Les membres de la FPO se sont engagés à maintenir le plus haut niveau de service et de confiance publique.

Nous sommes francs et honnêtes dans notre comportement, créatifs et ouverts au changement, et dévoués à l'auto-perfectionnement et à l'intégrité. Nous démontrerons ces valeurs dans le contexte d'une fonction publique professionnelle et responsable.

Nous sommes justes, constants et désireux d'établir des relations efficaces avec le public, les clients, le personnel des ministères et les élus.

Dans nos relations avec nos partenaires et agents, nous définissons clairement les attentes et les critères de réussite.

Dans les structures et les processus de gouvernement, nous continuerons de faire preuve de prudence financière; nous attachons de l'importance à la formation et à l'apprentissage organisationnel; et nous prôtons l'uniformité et la justice dans notre comportement à l'égard de nos collègues et du reste du personnel.

Aux termes de la *Loi sur la fonction publique* et du serment d'allégeance et de discrétion, les fonctionnaires de l'Ontario sont responsables devant le public, par l'entremise du gouvernement élu et des ministres de la Couronne.

Mandat de la Commission de la fonction publique

Le Conseil de gestion du gouvernement (CGG) est chargé de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la fonction publique de l'Ontario.

La Commission de la fonction publique (CFP) veille à l'application de la *Loi sur la fonction publique* et relève du président du Conseil de gestion du gouvernement. La *Loi sur la fonction publique*, qui régit l'emploi dans la fonction publique de l'Ontario, définit la composition de la Commission et en établit le pouvoir légal en tant qu'organisme indépendant et apolitique chargé de surveiller les questions relatives à l'emploi et à la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique de l'Ontario. La CFP et le CGG font en sorte que les politiques administratives appropriées sont en place pour la gestion des ressources humaines.

La Commission de la fonction publique est un organisme indépendant et apolitique qui veille à l'application du principe du mérite au sein de la fonction publique, particulièrement au niveau des cadres supérieurs.

Responsabilités et pouvoirs de la Commission de la fonction publique

La Commission exerce des fonctions de surveillance importantes, particulièrement en ce qui concerne les niveaux supérieurs de l'organisation et en tant qu'organisme de réglementation. En vertu de la *Loi sur la fonction publique*, elle est autorisée à élaborer des règlements concernant diverses questions liées aux ressources humaines, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil. La Commission exerce également des fonctions judiciaires aux termes de la Directive sur les conflits d'intérêt et les restrictions après-emploi.

Voici plus précisément en quoi consistent les responsabilités de la Commission :

- recommander, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, des règlements touchant de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines comme les salaires, la classification, les méthodes de recrutement, les avantages sociaux et les heures de travail;
- approuver les nominations, les nominations d'employés ayant dépassé l'âge de la retraite et les affectations;
- étudier diverses activités de dotation et de recrutement, y compris l'approbation des salaires des employés et des nominations aux postes de niveau 3 au sein du Groupe des cadres supérieurs. (Remarque : le pouvoir de recrutement aux postes des niveaux 1 et 2 du Groupe des cadres supérieurs a été délégué aux ministères.)

Dans le cadre de ses activités administratives courantes, la Commission recommande des règlements visant l'établissement des classifications et la rémunération d'employés ne faisant pas partie d'une unité de négociation, l'approbation des nominations et des contrats des cadres supérieurs et les dispenses de concours.

En outre, la Commission joue le rôle de conseil d'administration de la Fiducie de bienfaisance des employés du gouvernement de l'Ontario.

La Commission remplit son mandat en collaboration avec le Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines (CDLGRH) et le Comité de perfectionnement des cadres (CPC). Le CDLGRH fournit des conseils en matière de politiques au Conseil de gestion du gouvernement (CGG) et le Secrétariat du Conseil de gestion apporte son soutien administratif au CGG. Le CDLGRH appuie également le gouvernement dans son rôle d'employeur. Ainsi, c'est lui qui établit les politiques de gestion des ressources humaines du gouvernement en se fondant sur les règlements appliqués par la Commission de la fonction publique.

Membres de la Commission de la fonction publique en 2004-2005

Présidente	Michelle DiEmanuele Sous-ministre et secrétaire associée du Conseil des ministres, Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines Bureau du Conseil des ministres Bureau 5320, 5 ^e étage, édifice Whitney 99, rue Wellesley Ouest Toronto ON M7A 1N3
Vice-présidente	Kathryn Bouey Secrétaire, Conseil de gestion du gouvernement 12 ^e étage, édifice Ferguson 77, rue Wellesley Ouest Toronto ON M7A 1N3
Secrétaire	Morag McLean Sous-ministre adjointe, Division du leadership et de l'apprentissage Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines Bureau du Conseil des ministres Bureau 5320, 5 ^e étage, édifice Whitney 99, rue Wellesley Ouest Toronto ON M7A 1N3
Commissaires	Gail Beggs Sous-ministre des Richesses naturelles Bureau 6643, 6 ^e étage, édifice Whitney 99, rue Wellesley Ouest Toronto ON M7A 1W3 Don Black Sous-ministre du Développement économique et du Commerce 8 ^e étage, édifice Hearst 900, rue Bay Toronto ON M7A 2E1 John Burke Sous-ministre des Affaires municipales et du Logement 17 ^e étage 777, rue Bay Toronto ON M5G 2E5 Robert Christie Sous-ministre de la Formation et des Collèges et Universités 3 ^e étage, édifice Mowat 900, rue Bay Toronto ON M7A 1L2 Tony Dean Secrétaire du Conseil des ministres Bureau 6420, 6 ^e étage, édifice Whitney 99, rue Wellesley Ouest Toronto ON M7A 1A1 Carol Layton Sous-ministre, Bureau des résultats Bureau du Conseil des ministres Bureau 1306, rez-de-chaussée, édifice Whitney 99, rue Wellesley Ouest Toronto ON M7A 1A1 Saäd Rafi Sous-ministre des Transports 3 ^e étage, édifice Ferguson 77, rue Wellesley Ouest Toronto ON M7A 1Z6

Annexe D : Statistiques sur la fonction publique de l'Ontario, 2004-2005

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (2004-2005)
--

Employés classifiés	53 103
Employés non classifiés	10 750
Couronne	1 150
TOTAL	65 003

Employés classifiés par emplacement géographique (2004-2005)

Région de planification de l'Est de l'Ontario

Frontenac	1 732
Hastings	320
Lanark	936
Leeds et Grenville	449
Lennox et Addington	262
Ottawa-Carleton	1 455
Prescott et Russell	191
Prince Edward	155
Renfrew	272
Stormont Dundas Glengarry	283
Total partiel	6 055

Région de planification du Centre de l'Ontario

Brant	270
Dufferin	72
Durham	3 128
Haldimand-Norfolk	413
Haliburton	76
Halton	944
Hamilton-Wentworth	1 371
Muskoka	271
Niagara	1 054
Northumberland	301
Peel	1 612
Peterborough	1 064
Simcoe	3 507
Toronto	19 851
Victoria	548
Waterloo	429
Wellington	905
York	640
Total partiel	36 456

Région de planification du Sud-Ouest de l'Ontario

Bruce	172
Elgin	278
Essex	626
Grey	276
Huron	264
Kent	653
Lambton	315
Middlesex	2 243
Oxford	144
Perth	163
Total partiel	5 134

Région de planification du Nord de l'Ontario

Algoma	1 008
Cochrane	719
Manitoulin	59
Nipissing	1 706
Parry Sound	182
Sudbury	1 410
Timiskaming	208
Total partiel	5 292

Région de planification du Nord-Ouest de l'Ontario

Kenora	746
Rainy River	176
Thunder Bay	1 576
Total partiel	2 498

Données non disponibles

Aucune donnée sur l'adresse	14
Total partiel	14

TOTAL	55 449
--------------	---------------

Employés classifiés par ministère (2004-2005)

Agriculture et Alimentation	717
Procureur général	4 896
. Renouveau démocratique	14
Bureau du Conseil des ministres	160
Services à l'enfance et à la jeunesse	1 769
Affaires civiles et Immigration	310
Services sociaux et communautaires	5 111
Sécurité communautaire	8 195
. Services correctionnels	5 538
Services aux consommateurs et aux entreprises	1 119
Culture	154
. Centre des sciences de l'Ontario	226
Développement économique et Commerce	385
. Société de développement de l'Ontario	3
Éducation	857
Énergie	92
Environnement	1 893
. Agence ontarienne des eaux	636
Finances	3 504
. Commission des services financiers	389
. Office ontarien de financement	148
. Office ontarien de financement de l'infrastructure économique des municipalités	20
Affaires francophones	17
Santé et Soins de longue durée	6 432
Affaires intergouvernementales	45
Travail	1 392
Lieutenant-gouverneur	2
Conseil de gestion du gouvernement	2 207
Affaires municipales et Logement	852
Secrétariat des affaires autochtones	57
Richesses naturelles	3 009
Développement du Nord et Mines	416
Cabinet du Premier ministre	2
Renouvellement de l'infrastructure publique	97
Tourisme et Loisirs	185
. Place de l'Ontario	45
. Commission des parcs du Saint-Laurent	45
. Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	39
Formation et Collèges et Universités	595
Transports	3 876

TOTAL	55 449
--------------	---------------

Le personnel policier en uniforme de la Police provinciale de l'Ontario (5 279 employés au 24 mars 2005) est compris dans les chiffres du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels.

L'effectif de la Commission de l'escarpement du Niagara est compris dans celui du ministère de l'Environnement.

Les organismes et les commissions ne sont pas tous énumérés séparément. Ceux qui ne le sont pas sont compris dans les ministères dont ils relèvent.

Employés classifiés par groupe d'âge (2004-2005)

Moins de 25 ans	407
25 – 30 ans	8 265
35 – 44 ans	18 000
45 – 54 ans	20 768
55 – 64 ans	7 945
65 ans et plus	64
TOTAL	55 449

Employés classifiés par type (2004-2005)

Employés réguliers	50 951
Employés à l'essai	4 472
Employés ayant dépassé l'âge de la retraite	26
TOTAL	55 449

Employés classifiés par sexe (2004-2005)

Hommes	25 414
Femmes	30 035
TOTAL	55 449

Employés classifiés par tranche de salaire (2004-2005)

Salaire	Total
Moins de 30 000 \$	136
30 000 \$ - 39 999 \$	8 164
40 000 \$ - 49 999 \$	10 915
50 000 \$ - 59 999 \$	11 965
60 000 \$ - 69 999 \$	12 277
70 000 \$ - 79 999 \$	6 152
80 000 \$ - 89 999 \$	2 678
90 000 \$ - 99 999 \$	879
100 000 \$ et plus	2 283
TOTAL	55 449

<p align="center">Nominations – Employés classifiés Employés à temps plein et partiel (2004-2005)</p>
--

Avril 2004	126
Mai	127
Juin	97
Juillet	125
Août	157
Septembre	128
Octobre	86
Novembre	126
Décembre	150
Janvier 2005	163
Février	87
Mars	84
TOTAL	1 456

<p align="center">Nominations – Employés classifiés par tranche de salaire (2004-2005)</p>

Moins de 30 000 \$	0
30 000 \$ – 39 999 \$	347
40 000 \$ – 49 999 \$	290
50 000 \$ – 59 999 \$	400
60 000 \$ – 69 999 \$	234
70 000 \$ – 79 999 \$	102
80 000 \$ – 89 999 \$	47
90 000 \$ – 99 999 \$	21
100 000 \$ et plus	15
TOTAL	1 456

<p align="center">Nominations – Employés classifiés, par groupe d'âge (2004-2005)</p>
--

Moins de 25 ans	80
25-34 ans	558
35-44 ans	484
45-54 ans	266
55-64 ans	68
65 ans et plus	0
TOTAL	1 456

<p align="center">Nominations – Employés classifiés, par sexe (2004-2005)</p>
--

	Hommes	Femmes	Total
Nouveaux employés	720	736	1 456

Départs d'employés qualifiés par tranche de salaire (2004-2005)

Salaire	Total
Moins de 30 000 \$	6
30 000 \$ - 39 999 \$	367
40 000 \$ - 49 999 \$	557
50 000 \$ - 59 999 \$	478
60 000 \$ - 69 999 \$	369
70 000 \$ - 79 999 \$	196
80 000 \$ - 89 999 \$	95
90 000 \$ - 99 999 \$	26
100 000 \$ et plus	89
Total	2 183

Départs d'employés classifiés par groupe d'âge (2004-2005)

Moins de 25 ans	12
25-34 ans	248
35-44 ans	363
45-54 ans	678
55-64 ans	668
65 ans et plus	214
Total	2 183

<p align="center">Départs d'employés classifiés par années de service classifié (2004- 2005)</p>

Années de service classifié	Départs
Moins d'un an	62
Moins de 2 ans	96
Moins de 3 ans	98
Moins de 4 ans	122
Moins de 5 ans	100
Moins de 6 ans	69
Moins de 7 ans	33
Moins de 8 ans	32
Moins de 9 ans	14
Moins de 10 ans	19
Moins de 15 ans	193
Moins de 20 ans	294
Moins de 25 ans	328
Moins de 30 ans	389
Moins de 35 ans	277
35 ans ou plus	57
TOTAL	2 183

<p align="center">Départs d'employés classifiés par motif et sexe (2004-2005)</p>
--

	Hommes	Femmes	Total
Retraite	575	543	1 118
Congédiement	20	14	34
Licenciement	23	34	57
Démission	376	519	895
Décès	46	33	79
TOTAL	1 040	1 143	2 183

ISSN 1206-3509 (imprimé)
ISSN 1718-5157 (en ligne)
Imprimé par l'imprimeur de la Reine pour l'Ontario
© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario 2006
Document disponible sur Internet à www.mgs.gov.on.ca
Available in English